
研究ノート

顧客との関係を強化する中小企業の コミュニケーション戦略

SME communication strategy to strengthen customer relationships

秋庭 淳志*
Atsushi AKIBA

Keywords : Small and medium-sized enterprises, Customer relationship,
Customer experience value, Communication strategy, Branding,
Marketing communication

1. はじめに

国内市場の縮小や人口減少に伴う人手不足等、国内を基盤にビジネスを行っている中小企業を取り巻く環境は厳しさが増している。この2点の外部環境の変化は、中小企業がより限られた顧客・人員で売上の維持・向上を図る必要性に迫られていることを示している。

本論文では、中小企業の効率的な売上の維持・向上に資するとともに、コミュニケーション戦略上重要と考えられるブランディングとマーケティング・コミュニケーションに焦点を当てて考察する。なお、売上を維持・向上させるための課題や取り組みは本来企業ごとに異なっているため、企業ごとに分析等を行い、対策を講じる必要があるものの、本論文では近年の中小企業の多くが課題としている上記2点の取り組みに着目する。その他、これらの取り組みは、重要性や効果だけではなく、中小企業が取り組む際のプロセスや留意点等にも触れる。

2. 中小企業を取り巻く環境変化と課題

中小企業が売上を維持・向上させるためには、近年のマーケティング環境の変化を理解し、その上で必要となる対策を打つことが必要となる。本章ではマーケティング環境に大きな影響を及ぼしている情報環境と顧客の購買行動の変化等について、論じることとする。

2.1 中小企業を取り巻くマーケティング環境の変化

独立行政法人中小企業基盤整備機構が行った「中小企業の「売上」に関するアンケート調査報告書」によると、アンケートを実施した2017年の売上が前年と比べ「ほぼ横ばい」又は「下がっ

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

た」と回答した中小企業が約 70% を占めた。また、売上が前年と比べ「ほぼ横ばい」又は「下がった」と回答した理由は、「顧客数・取引先数の減少」「販売・受注単価の減少」が約 50% を占めている等、需要縮小や競争環境の悪化が窺える結果となっている。本アンケートではこれらの理由を掘り下げる質問項目を設けてはいないが、この 2 つの事象は既存取引先との関係性に関する回答なので、既存取引先との関係を維持し、価格交渉で優位に立てるよう対策を講じることが重要になっていると推察される。

また、本アンケートでは売上拡大に取り組むにあたっての課題も質問しており、「商品・サービスの開発・改良」と回答した中小企業が 23% と最も多かった一方で、「営業・管理担当の人手不足」「生産、販売現場の人手不足」と人手不足に係る回答の合計は約 37% となっている。これらの点から、人手が不足している中で、売上拡大に取り組むことが求められている中小企業の厳しい実態が浮かび上がってくる。

2.2 情報環境の変化

中小企業の売上と密接に関係している営業・販売活動に近年大きな影響を及ぼしているのが、情報環境の変化である。総務省が行った「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成 21 年度）—情報流通インデックスの計量—」によると、平成 13 年度から平成 21 年度にかけて流通情報量は約 2 倍に増加している一方、人間が消費可能な情報量は大きく変化しておらず、顧客に自社や自社商品・サービスの情報を認知させることが難しくなっている現状が窺える。

なお、流通情報量の増加をさらに加速させる動きとしては、スマートフォンの普及があり、総務省が発行している平成 30 年版情報通信白書によると、平成 29 年時点でのスマートフォンの世帯保有率は 75.1% となっている。したがって、顧客は膨大な情報に接しているため、従来通りに広報・PR をしたとしても、その情報が顧客に到達しない、または無視されてしまう可能性が高くなっている。そのため、顧客に情報が到達するようコミュニケーションを図る必要性が増しており、情報の浸透率を上げるためにブランド力がより重要となっている。

2.3 顧客の購買行動の変化

中小企業の営業・販売活動に大きな影響を与えるもう 1 つの変化としては、EC（Electronic Commerce¹）の利用に代表される顧客の購買行動の変化が挙げられる。経済産業省が行った「平成 30 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」によると、2018 年の BtoC EC 市場規模は 17 兆 9,845 億円という推計結果となっており、伸び率は 8.96% となっている。なお、同報告書で注目すべき点は、2018 年の小売業とその他サービス業を除いた BtoB EC 市場² の EC 化率が 30.2% となっている点である。また、2018 年の BtoB EC 市場規模は 344 兆 2,300 億円となっており、伸び率は 8.1% となっている。

上述した通り、EC は市場規模が増加しているだけでなく、各種取引において利用される機会が増えており、中小企業が営業・販売活動を行う際には EC 化への対応が求められている。

¹ 本論文では EC の定義を「受発注がコンピュータネットワークシステム上で行われた取引」とする。

² 同報告書では医療、教育、電力・ガス、資源産業等は BtoB EC 市場の調査対象となっていない。

3. 中小企業の顧客基盤を安定化させるブランディング

まず、「ブランド」とはモノを区分する呼び名やロゴ等ではなく、その価値が高いか低いかという評価のことである。そのため、既存顧客にとって価値が高いと認識された「ブランド」は、「顧客数の減少」や「販売・受注単価の減少」といった事態が生じにくくなり、顧客基盤が安定する。さらに、顧客との関係が強固なものとなるため、頻繁な顧客訪問等、営業活動にかかる業務の工数を減らすことができ、既存顧客から新規顧客の紹介を得られるケースもある。

次に、ブランディングとは製法上のノウハウや素材の目利き力等、その企業が提供できる独自の価値を掘り下げるとともに、商品や販促物等に表現し、顧客へ伝わるようにすることである。よって、企業規模の大小でブランディングが実施可能かどうか決まるものではない。なお、近年はSNS等を介し誰でも情報を発信できるようになっているため、中小企業がブランディングに取り組みやすい環境となっている。

本章ではブランディングの重要性や効果、中小企業が実際に取り組む際のプロセスや留意点等について述べていくこととする。

3.1 ブランディングの重要性と効果

中小企業は行政からの支援もあり、展示会や商談会に参加する機会を得やすくなっているものの、自社商品と競合商品の違いが伝わらず、商談成立には至らない、または取引条件が厳しく設定される等、思うような結果に至らないケースが多々あるのが実態である。また、補助金制度等を活用し、販路開拓に係る資金を得られる機会がある一方、制作した販促物等を活用した営業・販売活動が実を結ばないケースも散見される。販路開拓が上手くいかない理由は、商品・サービスそのものに課題があるケースも多く、商品であれば価格や供給可能な量、食品では生産現場の衛生管理体制等、企業ごとに様々な理由が考え得る。だが、企業自体が自社商品・サービスの独自性に気付いていない、またはその独自性を表現できていないことも多く、この点からブランディングの重要性が浮かび上がってくる。なお、商品・サービスそのものを改善する、または価格や供給量を変更することは所与の条件から難しいことも多いため、改善の余地があり、効果も見込めるという点からブランディングに着目する意義は大きい。

また、ブランディングがもたらす効果については、下記の例が挙げられる。営業・販売分野に及ぼす影響が大きい一方、生産分野でコスト削減に資する点も特徴と言える。

表1 ブランディングの効果

No.	分野	効果
1	営業・販売	自社と取引をする理由が明確になるため、既存顧客との関係が維持・強化され（営業効率が良くなる）、価格交渉がしやすくなる。
2		関係が深い既存顧客から新規顧客を紹介してもらえる可能性がある。
3	生産	ブランドの方向性に沿わない商品を改廃し、生産する商品が絞り込まれると、生産効率が良くなり、原材料費や在庫費用が低減される。
4	開発	商品開発の方向性と商品の改廃基準が明確化される。
5	人事	採用活動の際に自社の独自性（魅力）が伝わりやすくなる。
6		自社で働く意義が明確になるため、従業員の意欲向上が期待できる。

3.2 ブランディングのプロセスと留意点

ブランディングの第1段階では、自社と自社商品・サービスの特徴を洗い出し、その中から顧客に対し提供できる自社独自の価値を抽出することとなる。独自の価値を抽出する際に重要なのは、顧客の具体像とその特徴を踏まえた上で価値の抽出ができているか、競合他社の特徴を踏まえた上で独自性があると言えるか、検証することである。

独自の価値を抽出する具体的な方法は、既存顧客に長年支持されている商品等に着目し、顧客に対しなぜその商品等を購入するのか、直接ヒアリングし掘り下げる手がある。また、顧客の言葉が書かれたアンケート等の情報を収集し、共通項を分析することも有効な手段と言える。

第2段階では、抽出した独自の価値の中から訴求する価値を1点に絞り込む取り組みが必要となる。伝える価値が1点に定まっていなかった場合、情報を受け取る顧客ごとにブランドイメージが異なるため、イメージが統一されず、強い訴求力を生まないケースが多い。そのため、訴求する価値を1点に絞り込む過程は、ブランドの核を決める段階とも言え、重要である。また、この段階では独自の価値の絞り込みと同時に、顧客の潜在的ニーズを見出す必要がある。

潜在的ニーズを探る際には、定量的な調査より、顧客が商品等を購入又は利用する際の身体の動きを注意深く観察するとともに、その背景にある心理を考察する等、定性的な調査が有効である。また、対象としている顧客の身近な人物に観察してもらい、その観察結果を報告してもらうことも手段の一つと言える。調査の際に重要なのは、顧客になりきり、顧客の感情変化に着目することである。また、「女性の社会進出に伴い、家事の時短に資する商品・サービスを望む主婦が増えている」等、潜在的ニーズに影響を与えている社会・時代背景を念頭に置くと、適切なニーズに行き着く傾向にある。

ブランディングの第3段階では、1点に絞り込んだ独自の価値を提供することにより、顧客の潜在的ニーズを満たすことができるのか、確認することとなる。アパレルメーカーの例で言えば、独自の価値である「姿勢を美しく見せることができるアパレル商品の製造技術」により、「自然に姿勢や所作を美しく見せたい」という女性の潜在的ニーズを満たすことが可能か、確認すること等が挙げられる。

第4段階では、独自の価値を表した商品・サービスを開発するとともに、その独自性を反映させた販促物も製作し、一貫した営業・販売活動が続けることになる。この取り組みを地道に継続することにより、顧客の頭の中に徐々にブランドイメージが出来上がってくると言える。また、独自の価値を商品等の形にし、企業の利益を生み出すためには、地道なマーケティング調査も極めて重要だ。商品であれば、試作と顧客からの評価を繰り返し、商品規格を決定する等の取り組みが必要となる。また、価格設定についても、売場に並んでいる他社商品の価格帯を踏まえ、顧客がどの程度までの価格であれば受容できるか等を調査する必要がある。

4. 顧客との関係を構築するマーケティング・コミュニケーション

売上を効率的に維持・向上するための取り組みとして、次にマーケティング・コミュニケーションを取り上げたい。なお、本論文におけるマーケティング・コミュニケーションの定義は、顧客接点に応じた営業・販売に係る適時適切な取り組みとする。また、この取り組みに着目した理由は、ブランディングとの親和性が高く、顧客の体験価値を最大化する上で不可欠な取り組みだからである。なお、顧客の体験価値を高めるメリットとしては、顧客の体験価値が高ま

ると、顧客との関係が強化されるため、既存顧客を介して新規顧客の獲得につながる等、高い効果が見込まれる点が挙げられる。加えて、既存顧客との関係維持、新規顧客獲得に係る販売促進費低減も期待できる等、営業・販売活動の効率化に資する。

本章ではマーケティング・コミュニケーションの重要性や効果、中小企業が実際に取り組む際のプロセスや留意点等に触れていくこととする。

4.1 マーケティング・コミュニケーションの重要性と効果

先述した通り、近年は顧客の購買プロセスが多様化し、様々なメディアが登場している一方で、中小企業は部署ごとに各々コミュニケーションを行っているケースが多い。例えば、管理部門がホームページの構築・更新を行い、営業部門がチラシ等の販促物の制作を行う等、各々の顧客接点での役割・機能が明確化されておらず、統一感がないケースも多い。しかし、順を追って顧客体験を見ていくと、チラシで商品・サービスの存在を知り、チラシに掲載されているQRコードを介しホームページにアクセス・購入を決め、購入して満足した結果、その評価を企業のFacebookページに投稿する等、各々の顧客接点はつながっている。

そのため、顧客体験を念頭に現状の各顧客接点でのコミュニケーションのあり方を整理すると、効率的な売上向上につながる可能性が高く、ここにマーケティング・コミュニケーションの重要性があると言える。具体的には、各顧客接点において、演出して自社商品・サービスに興味を持ってもらいたいのか、他の顧客接点に誘導したいのか、説得して自社商品等の購入につなげたいのか等を考えることとなる。その他、補足すべき点としては、顧客は膨大な情報に囲まれているため、視覚を通してすぐに理解できる写真・動画等によるコミュニケーションを上手に利用しなければ、発信した情報は無視されてしまうという点である。

なお、マーケティング・コミュニケーションの効果としては、顧客を逃している点を可視化し、その接点で最適な取り組みを実施することとなるため、効率良い営業・販売活動が可能となる点が挙げられる。また、顧客から最も評価を得ている接点でサービス等を強化することにより、顧客との関係強化を図ることができる等、取り組み方次第で様々な効果が期待できる。

4.2 マーケティング・コミュニケーションのプロセスと留意点

まず、自社のホームページやECサイト等、ネット上の顧客接点では様々なデータを可視化することができるようになってきているため、顧客体験の現状を把握する必要がある。例えば、顧客ごとの単価、利用回数、利用頻度及び累計の購入金額等が可視化できるようになっており、これらのデータから顧客ロイヤリティを推し量ることも可能である。また、商品等の購入に至った顧客のデータだけではなく、自社ホームページ等のアクセス解析を行うことにより、閲覧者の属性や回遊率等、顧客候補に係るデータも取得可能である。なお、重要なのはデータを取得することではなく、データを介して顧客がどの接点で高い満足度を得ているか、またはどの接点で低い評価をしているか等を把握し、顧客の体験価値向上につなげることである。

次に、顧客体験を可視化するステップへ進むことになるが、現在注目されている手法としては、カスタマージャーニーが挙げられる。これは、顧客体験を時系列に記し、顧客の思考や感情を読み解くものであり、カスタマージャーニーを設計するためのツール（カスタマージャーニーマップ）も存在する。このカスタマージャーニーマップを設計する過程で先述のデータを併用すると、顧客体験をより正確に記すことができるため、体験価値の向上につながるサービ

スや情報の設計がしやすくなる。なお、顧客体験を可視化する際に重要なのは、顧客ごとに体験が異なるため、顧客を具体化することである。例えば、ホテル・旅館などを予約する際に、ネットを通して予約する層は、ホームページのレイアウトをシンプルにし、短時間で予約が終わるよう配慮する必要がある。また、クレジットカード決済等に慣れていると思われるため、このあたりに気を配る必要もある。一方、電話予約する層であれば、電話対応を行う従業員の教育を徹底する必要がある等、想定する顧客層により顧客体験や適切な対応が異なっている。

顧客体験を可視化した後、顧客が低い評価をしている接点、または顧客の流れが止まっている接点に着目する。宿泊業の例でいえば、顧客が自社のホームページを閲覧しているものの、予約には至っていない場合、自らのホテル等に対し期待が抱けない等の問題が生じている可能性が考えられる。これは、宿泊プランの魅力が乏しい等、サービスに係る問題が原因であるケースもあるが、ホームページに掲載されているコピーや写真等の訴求力が弱い等、マーケティング・コミュニケーションに係る問題が原因であるケースもある。宿泊業のようにサービス内容と施設・設備との関連性が強い業種の場合、サービス内容を変更できる余地は限られてしまうが、コミュニケーションに係る問題であれば対応可能で費用対効果も高い。

5. 事例研究

優れたコミュニケーションを行っている中小企業として、望月製紙株式会社の事例を取り上げたい。同社は、土佐和紙で有名な高知県土佐市に所在し、昭和初期に手漉き和紙の製造から事業をはじめ、現在は高級トイレットペーパーを製造している会社である。なお、土佐市には水質に優れた仁淀川が流れており、同社は良質な紙を製造するのに欠かせない水源に恵まれている。また、土佐和紙は薄くて破れにくく、かつ、約 300 もの種類があるという特徴がある。同社は、紙製造の技術が培われている地域にて長年創意工夫をしつつ、紙製造の技術を磨き、高品質のトイレットペーパーを製造可能となった。このような独自の技術、敏感肌の方のために柔らかさを徹底的に追及する経営者の姿勢等が、「世界最高級の柔らかいトイレットペーパー」の製造を可能にしている。加えて、同社のトイレットペーパーは、ローションが不使用となっており、敏感肌の方に向けて徹底したモノづくりを行っていると言える。その他、トイレットペーパーをより柔らかくするためには、ゆっくりと丁寧に製造する必要があるため、大量の商品を短納期で市場に供給する必要がある大手企業は、同社の柔らかさに迫る品質のトイレットペーパーを製造するのは難しい状況にあると言える。

同社の独自性は実に明確であり、「世界最高級の柔らかさ」である。一方で、同社は顧客からの要望に応え続けた結果、20 種類程度のトイレットペーパーを製造することとなっていた。いずれの商品も「柔らかさ」という独自の価値を有し、既存顧客から支持を受けていたものの、色や柄、またはキャラクターの有無等で商品の違いを訴求しており、「柔らかさ」という独自性が新規の顧客に伝わりにくくなっていた。そのため、20 種類程度の商品を絞り込み、紙の柔らかさ別に最も柔らかい「羽シリーズ」、3 枚重ねで赤い芯が特長の「うさぎシリーズ」、普段使いにも使用できる「ふあふあシリーズ」に商品群を整理した。なお、このような企業の独自性に基づくブランド整理を行った結果、同社には次のような効果がもたらされた。

表2 望月製紙株式会社のブランディングの効果

No.	分野	効果
1	営業・販売	メディア掲載数の増加。
2		大手百貨店への販路開拓の成功。
3	生産	生産効率の向上、並びに原材料費と在庫費用の低減。
4	人事	従業員のモチベーションアップ。

次に、同社のマーケティング・コミュニケーションに係る取り組みを概観することにした。同社の商品群は大別すると「ギフト用」「普段使い用」に分かれる。特徴的な点は、「ギフト用」から「普段使い用」に顧客が流れるよう顧客導線を意識したコミュニケーションが行われている点である。先述した通り、同社商品の独自性は「柔らかさ」であるため、敏感肌の方がギフトの贈り先となる傾向にある。そのため、「ギフト用」の商品を通して敏感肌の方と最初の接点を持ち、この接点を軸にメールマガジンの配信等を行うことにより、「普段使い用」の商品購入へとつなげる流れを作っている。また、「ギフト用」商品として購入しやすいよう「うさぎシリーズ」の価格帯は配慮されており、かつ、プチギフトとしても購入できるように2ロールのギフトも販売されている等、顧客の購買行動を踏まえた商品構成等となっている。

その他、下表の通り、同社は顧客の購買プロセスごとに適切な顧客接点で適切な情報提供や取り組みを行っている。重要な点は、提供している独自の価値が明確であるため、その価値を反映させた商品や販促物等の情報に訴求力があり、ブランドイメージが広く浸透している点だ。その結果、メディア掲載実績や顧客の声等の情報発信に利用可能な情報がさらに集まってくるという好循環を生んでいる。このようにブランディングとマーケティング・コミュニケーションは一体的に取り組むと高い効果が見込まれる。

表3 望月製紙株式会社のマーケティング・コミュニケーション

購買プロセス	顧客接点	訴求している情報や取組内容
認知	SNS	●著名人が利用する話題性 ●500以上のメディア掲載実績
興味・関心	ホームページ	視覚に訴えるデザイン性に富んだ商品写真
購入検討	ホームページ	●価格帯・用途別に整理された商品 ●数多くの顧客の声
他社との比較	ホームページ	●「柔らかさ」へのこだわり ●各種受賞実績
商品購入	ホームページ	●スムーズな購買手続き ●丁寧な電話対応
商品利用	商品	●ローション不使用の商品 ●トイレを彩るパッケージデザイン
リピート検討	メルマガ等	●季節のたより ●スムーズな購買手続き

6. まとめ

本論文で取り上げたブランディングは、顧客と売れ続ける関係を築く取り組みと言えるため、営業・販売に十分な人員を割くことができず、販売促進費も限られている中小企業にとって、実に合理的な企業活動である。ブランディングには時間がかかるものの、自社の独自性が明確

になるため、提供している独自の価値が顧客へと簡潔に伝わる。そのため、EC や海外市場等、価値を伝えるのが難しい市場においても、この取り組みは活きてくる。

また、次に取り上げたマーケティング・コミュニケーションについては、デジタル化の進展等に伴い、利便性が高いツールが増加している。その一方で、顧客が接する情報が膨大となったため、コミュニケーションの戦略なくして多数のツールを用い、多額の販売促進費を費やしたとしても思うような効果が得にくいのが現実である。そのため、顧客の体験価値を最大化し、顧客との関係強化や顧客が顧客を呼ぶ仕組みづくりを進めるのが企業にとって合理的な選択肢といえる。顧客との距離が近く顧客体験に対する理解が深い中小企業にとっては、この取り組みは実行しやすく、有効なものと思われる。

最後に、本論文で着目したブランディングとマーケティング・コミュニケーションは、経営資源が限られている中小企業にとって売上を効率的に維持・向上させる上で合理的な企業活動であることを重ねてお伝えする。また、この2点の取り組みが不可分一体であることは先述した通りである。ブランドとなる独自の価値が明確でなければ、マーケティング・コミュニケーションの際に効果は半減し、優れたコミュニケーションが実施できなければ、ブランド価値は顧客に中々浸透しない。つまり、最も重要なことは、顧客の頭の中にどのような価値を浸透させたいか、浸透させるために顧客はどのように情報を得て、購買に至るか、徹底的に考えることに尽きると言える。

【引用文献】

- (1) 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2017）「中小企業の「売上」に関するアンケート調査報告書」
- (2) 総務省（2011）「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成 21 年度）—情報流通インデックスの計量—」
- (3) 総務省（2018）「平成 30 年版情報通信白書」
- (4) 経済産業省（2019）「平成 30 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」

【参考文献】

- (1) 朝岡崇史（2014）「エクスペリエンス・ドリブン・マーケティング」
- (2) 朝岡崇史（2016）「IoT 時代のエクスペリエンス・デザイン」
- (3) 佐藤尚之（2015）「明日のブランニング—伝わらない時代の「伝わる」方法—」
- (4) 佐藤義典（2005）「図解実戦マーケティング戦略」